

# DOSSIER

## Partenariat CNAM-SNES

### Libérer son travail, *agir sur son métier*



Dossier coordonné par Claudie Martens, Carole Condat et Nicolas Morvan et réalisé par : • pour le SNES : Patrick Bader, Michelle Carmes, Jean-Michel Gouezou, Hélène Latger, Sandra Matos, Catherine Remermier, Frédérique Rolet • pour l'équipe de clinique de l'activité du CNAM : Danielle Ruelland-Roger et Jean-Luc Roger • pour les professionnels de l'Éducation nationale (professeurs, CPE, CO-Psy) : Sylvie Amici, Yolande Allognier, Laurent Danne, Christine Grandjean, Marie-José Houssin, Fabrice Madkaud, David Maréchal, Christelle Serra.

**A**u quotidien, inlassablement, les professionnels de l'Éducation nationale construisent leur métier, évoluent dans leurs pratiques, travaillent collectivement à faire réussir les élèves par le biais de savoirs vivants et formateurs. Cela ne se fait pas sans des difficultés croissantes, une fatigue et des interrogations de plus en plus sensibles ; le métier traverse une crise dans son cœur même, le travail d'enseignement. Qu'enseigner, comment le faire, pour quels objectifs dans une société de plus en plus traversée par les inégalités, une dépense d'éducation en régression, une fracture palpable entre les exigences scolaires et une partie des jeunes ?

Ces questions traversent l'exercice du métier, requièrent des outils de formation, des échanges aptes à faire émerger les débats professionnels, la parole des enseignants sur leur activité. Or, l'institution, au fil des réformes, cherche à modifier les façons de faire des équipes éducatives,

encadrer le métier, renforcer contrôles et prescriptions au détriment du pouvoir de décision. Les injonctions ministérielles s'accroissent, le renoncement politique à une éducation exigeante pour tous se traduit par la volonté d'élargir les missions des enseignants, réduire les équipes. Des batteries d'indicateurs sont mises en place, censées mesurer des compétences fractionnées alors que ce qui se joue dans la classe articule des données très complexes. En dépit de tout, les enseignants, les CPE, les CO-Psy, les documentalistes persistent à faire vivre leur métier, innover et opèrent les choix propices à faire entrer les élèves dans les apprentissages.

En choisissant de mener un travail de recherche avec le CNAM (Conservatoire national des arts et métiers), le SNES a fait le pari qu'il était possible de recréer du collectif, de dépasser l'individualisation, voire la psychologisation des problèmes professionnels, pour remobiliser le métier et redonner le pouvoir de décision aux acteurs. ■



## Constat

# Restaurer son pouvoir d'agir

**Face à la crise des métiers de l'enseignement, l'équipe de clinique de l'activité du CNAM propose d'engager un véritable travail sur le travail.**

La crise des métiers de l'enseignement qui gagne partout aujourd'hui est une crise de réalisation, d'effectuation du travail. Elle tourne autour de la question que se posent quotidiennement de plus en plus de professionnels : « Comment faire ce que je dois faire, que j'ai envie de faire, qu'on me dit que je dois faire, que je me dis de faire et que je n'arrive pas à faire ? »

## Attentes contradictoires

Car les contraintes pesant sur l'activité d'enseignement et compliquant son exercice se sont multipliées : attentes des familles et attentes sociales contradictoires, contenus des programmes et apprentissages, pressions de l'administration, prescriptions de plus en plus normalisées, organisation des établissements, conditions de travail, etc. Ces contraintes sont alourdies par la diversité des comportements scolaires des élèves. La quasi-disparition des lieux qui permettaient de débattre ou même simplement d'échanger sur le métier – formation continue, réunions pédagogiques... – a distendu les liens entre professionnels au moment où il aurait fallu les renforcer. Ces liens sont constitués de manières de faire, de concevoir son travail, de buts communs, de valeurs partagées, définissant un patrimoine commun – des genres professionnels dans lesquels les professionnels du second degré se sont, historiquement, reconnus. Aujourd'hui, ces genres sont en crise, les désaccords sur les questions de métier se sont amplifiés.

En fin de compte, les professionnels de l'enseignement ont le sentiment d'être abandonnés à eux-mêmes, sans même le recours de choix partagés avec les collègues, face à des prescriptions elles-mêmes de moins en moins pertinentes pour faire du « bon travail », voire pour pouvoir simplement faire son travail. Et pourtant, ils essaient d'accomplir leur métier « malgré tout », en cherchant des compromis com-



① Le collectif de professionnels travaille à partir de traces de l'activité. Les professionnels sont filmés lors d'une séquence de travail, ici, un enseignant est filmé en cours.  
② Le professionnel est confronté aux images de sa séquence de travail, en présence de l'intervenant. C'est l'autoconfrontation simple. On cherche à entrer dans le détail des gestes du métier.



© Photos : Danièle Ruelland-Roger

plexes entre des exigences contradictoires. Dans le cours quotidien de leur activité, les professionnels sont pris dans des « conflits de critères » nécessitant des arbitrages permanents et multiples. Quelques exemples pris chez les professeurs : à un moment du cours, s'adresser à toute la classe, à un élève, à quelques élèves, peut devenir incompatible et

rendre difficile la poursuite du cours ; la recherche de l'écoute collective peut s'opposer à l'activité propre de chaque élève ; la poursuite du programme peut gêner une véritable construction des connaissances ; les objectifs d'acquisition de savoirs, de réflexivité et de compétences peuvent entrer en contradiction avec des modalités et des contenus d'apprentissages prescrits ou avec la fragmentation du temps scolaire.

En fin de compte, dans leur travail, les professionnels de l'enseignement sont toujours davantage pris au piège de situations où s'opposent entre eux les objectifs à atteindre. Pourtant ils tiennent bon et inventent des solutions qui permettent en général d'avancer mais qui sont bien souvent partielles, limitées et surtout instables.

## Un véritable « travail sur le travail »

Une solution est certainement d'engager un « véritable travail sur le travail ». C'est ce que propose « l'équipe de clinique de l'activité » du CNAM. En se confrontant à des traces de ce que l'on a fait (par exemple des vidéos de

cours), il s'agit de construire une vraie controverse entre les professionnels, hors de tout jugement de valeur, sur les façons de faire de chacun : s'interroger sur ses gestes de métier dans leur détail, s'en étonner, les confronter à ceux des autres pour faire surgir les tenants et les aboutissants de ce que l'on fait : comment on fait plutôt que pourquoi on le fait. Autrement dit, mettre au jour « le réel de l'activité » : les hésitations, interrogations, les bifurcations, les modifications de son projet ; ce que l'on voulait faire mais que l'on n'a pas fait, ce qu'on a été amené à faire – du fait de l'activité des élèves –, ce qui a été transformé dans le cadre même du cours, ce qui est resté implicite ou inconscient, ce qui s'est fait – ou ce qui a été empêché – en pensant aux collègues, aux parents, à l'IPR qui a dit que...

## Penser le métier

Les conflits dans lesquels on est pris peuvent alors se dire et s'explicitier pour soi-même. En les remettant en dialogue, en interrogations, on y trouve de nouveaux échos, on réveille des gestes et des façons de faire oubliés, abandonnés autrefois, modifiés. Confrontés à ceux des autres, ils s'enrichissent de nouvelles potentialités.

On développe ainsi pour soi-même, et pour les autres, une palette élargie de ressources nouvelles ou réactivées, qui enrichissent son métier non pas par l'imposition normative de « bonnes pratiques » mais par le développement collectif des manières de faire et de penser le métier. Il s'agit de restaurer – dans les deux sens du terme : rétablir, renouveler – le pouvoir d'agir des professionnels. ■

## Chronologie

### 2001-2004 : une phase de recherche

À la demande du SNES, l'équipe de clinique de l'activité du Laboratoire de Psychologie du Travail et de l'Action du CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) mène une recherche. Trois collectifs de professeurs d'histoire-géographie, philosophie et maths travaillent sur leur travail avec des chercheurs.

• Remise d'un rapport au SNES : Il a permis de valider la possibilité de mener avec des professionnels de l'Éducation nationale une démarche de reprise en main personnelle et collective du métier par ceux qui le font.



# Richesse collective et liberté individuelle

**Hélène, enseignante en histoire et géographie, animatrice de l'un des collectifs de professeurs, rend compte d'une démarche originale hors de tout regard hiérarchique.**

Sur ma boîte académique, je trouve un document transmis par le rectorat : « Guide des bonnes pratiques pédagogiques », rédigé par les IPR-IA...

## La parole des experts

*Stupéfaction !* C'est bien la première fois que je suis destinataire d'une telle note portant un tel titre... *Indignation !* À la lecture, il est évident que les rédacteurs vivent sur une autre planète : ils ne semblent pas avoir de doute sur la faisabilité ni sur la pertinence de leurs prescriptions qu'ils ne justifient jamais... *Colère !* Une fois de plus, des experts nous disent ce que nous devons faire. Personne ne m'a, ne nous a, consultés ni demandé ce qu'il en était. Et pourtant comme les autres enseignants je m'adapte aux élèves, aux réformes, aux exigences sociales, je prends des initiatives, je cherche et parfois je trouve des solutions, j'invente, au quotidien, dans l'urgence. Et je suis là, seule face à cette note, face à cette institution qui me méprise, me nie ! Décidément, la tentative de normalisation des pratiques par les experts de l'Éducation nationale via les instructions, la formation et l'inspection est un des éléments essentiels de la crise du métier.

## Une démarche sans regard hiérarchique

Or une démarche radicalement différente, expérimentée, est possible : celle du développement par chacun de son métier, dans le cadre d'un collectif de travail, constitué de pairs, sans regard hiérarchique. Certes cela exige un cadre rigoureux. Dans un tel collectif, un intervenant, qui peut être un professionnel, doit garantir un cadre strict sans jamais adopter une posture de surplomb : c'est la possibilité pour chacun, dans le dialogue, de la parole libre, c'est-à-dire hors de tout jugement, de tout modèle importé, de toutes normes externes. Rien de plus étranger à l'Éducation nationale. Au sein d'un tel collectif de travail, chacun est porteur de façons de faire considérées comme acceptables par le milieu professionnel, issues de son histoire. Mais chacun les

retravaille par ses propres expériences, et par son histoire personnelle. Dans la controverse amicale, mais sans concession, qui s'instaure sur le métier, chacun traverse les expériences des uns et des autres, tissant, ce faisant, les fils du métier. Les plus anciens font vivre le métier comme une somme d'épreuves et de problèmes à résoudre ; repenser son expérience c'est faire vivre son histoire personnelle et professionnelle dans l'histoire de l'institution. Le métier se reconstruit alors en chacun comme une palette élargie de manières de faire dans lesquelles on se reconnaît – « être du métier » – et qui permet de ne plus être isolé face aux prescriptions, aux difficultés..., voire d'en contester avec pertinence les fondements.

## La dimension personnelle, individuelle du travail et la dimension sociale, collective sont ainsi pensées ensemble

En même temps, la démarche garantit à chaque individu la liberté de faire à sa façon, avec son propre pouvoir d'action. Chacun en prend et en laisse et gagne ainsi en autonomie. En remettant en dialogue ses façons de faire, ses conflits de critères, on y trouve de nouveaux échos, on réveille des actes et des façons de faire oubliés, modifiés..., on les confronte à ceux des autres. Ils s'enrichissent de nouvelles potentialités. On développe ainsi pour soi-même des ressources nouvelles ou réactivées, qui enrichissent son activité, non pas par l'imposition normative de « bonnes pratiques » mais par le développement collectif des manières de faire.

## Un collectif de travail

Se tissent alors les contours d'un collectif de travail qui retend les fils communs du métier en laissant ouvert le développement du métier individuel. On est aussi loin du « travail d'équipe » qui modélise les pratiques individuelles sur des normes imposées et culpabilise les professionnels, que de la proclamation de la « liberté pédagogique du professeur », réduite de fait à un « débrouille-toi tout seul ». On est également loin des démarches d'analyse des pratiques : elles se contentent du récit – critiqué – de ce que fait un professionnel, et l'analyse finale de la pratique est quasiment toujours effectuée par un « sachant ». On est très loin aussi de la vision thérapeutique qui prétend soigner des individus victimes de leur souffrance au travail.

La dimension personnelle, individuelle, du travail et la dimension sociale, collective, sont ainsi pensées ensemble. Pour les plus jeunes des professionnels, l'expérience a été particulièrement enrichissante. Ils y ont trouvé, selon eux, ce que ne fournissent ni une formation abstraite, ni une simple observation des pratiques des anciens dont ils ne perçoivent que les formes extérieures et les automatismes installés. Ils ont pu avoir accès aux diverses façons de faire, et surtout à des débats à partir desquels ils ont pu, à égalité d'interrogation avec les anciens, élaborer leurs propres façons de faire.

On a là un outil d'action, de formation et de transmission du métier efficace dont la mise en œuvre devrait être reconnue comme moment constitutif de notre travail. ■



③ Le professionnel est confronté à nouveau à ses images, en présence de l'intervenant et d'un pair, qui s'est lui-même confronté aux images de sa propre activité. C'est l'autoconfrontation croisée. On confronte les manières de faire.  
④ Confrontation des manières de faire à l'intérieur du collectif de professionnels de départ. La confrontation dialogique sur l'activité de travail n'a, a priori, pas de limites. Le dernier mot n'est jamais dit...

## 2005-2008 : une phase d'expérimentation

- De nouveaux collectifs de professeurs sont constitués, encadrés par un couple de « professionnels-animateurs » (un professeur membre du groupe de suivi CNAM-SNES et un professeur ayant participé à la première phase). Un groupe de CO-Psy et un groupe de CPE voient aussi le jour.
- Cette expérimentation est suivie par les chercheurs de l'équipe de clinique de l'activité : Danielle Ruelland-Roger,

Jean-Luc Roger, et les duos de « professionnels-animateurs ». Ainsi la validité scientifique de la démarche est garantie.

- L'expérience montre que des collectifs de travail sur le travail peuvent être animés par des professeurs, à condition qu'un cadre soit garanti. C'est la première fois que cette étape est expérimentée.

## 2008...

Le travail se poursuit. Des groupes interdisciplinaires ont été constitués dans deux collèges difficiles. À suivre...

Sur le terrain : retour des collectifs de travail

# Quand le métier va mal : s'en sortir seul ?

« **C**e qui rend le travail difficile, c'est de ne pas arriver à faire quelque chose qu'on a prévu, enfin qu'on voudrait faire. C'est ça qui fatigue, qui use et il n'est pas possible de concevoir qu'on ait pour seule possibilité de s'en sortir tout seul. Pourtant ça paraît des problèmes assez partagés, des situations courantes ; il y a bien des choses à trouver collectivement » dit Claudine, professeur en collège ZEP. D'autant, dit Line, du même collège, que « ce n'est pas son échec personnel. Ça dépasse nos limites individuelles, c'est le métier qui va mal. ».

Mais « tout le monde est très pudique » sur les situations usantes auxquelles sont confrontés les uns et les autres. D'autant que le quotidien du travail, c'est la course : « il y a une heure et puis l'heure d'après, et puis on passe à une autre classe, et puis c'est le lendemain, et puis il y a les réunions, le soir on n'a pas pu, il y a les enfants ».

Cependant il est aussi possible de faire autrement. Mais « Il a fallu vraiment un moment où il y a eu un échange, soit comme pour moi avec des stagiaires, soit comme pour toi avec l'autoconfrontation aux images de ta classe et de celle de ta collègue, pour qu'on trouve du plaisir à revisiter une séance de cours, pour qu'on se donne le temps de le faire. » Néanmoins, elles sont rares, les occasions d'échanges, de discussions, de controverses sur ce qu'on fait, ce qu'on voudrait faire, ce qu'on n'arrive plus à faire, ce qu'on pense qu'il serait bien de faire, d'autant que chacun travaille seul et ne voit pas comment font les autres.

Dès lors, chacun a tendance à accentuer la part qui lui incombe dans les difficultés qu'il rencontre. Pourtant, comme le disait Guilaine

**Être professeur, c'est faire un métier et comme pour tout métier, il y a des outils**



© Photos : Thierry Nectoux

qui a partagé avec Claudine et Line l'expérience des autoconfrontations et des échanges sur les images de leurs cours, « être professeur, c'est faire un métier et comme pour tout métier, il y a des outils. Maintenant que c'est clair pour moi, quand je me remets en cause, je ne me remets plus en cause en tant que moi, Guilaine, mais en tant que moi, professeur de mathématiques, qui fais mon métier. Du coup je me pose toujours autant de questions qu'avant, mais quand je cherche des solutions, je ne les cherche plus, je dirais, dans mes ressources personnelles. Comment dire ? Je ne vais pas les chercher dans mon caractère, mais plus dans mon statut de professeur. Je me dis : qu'est-ce que je peux faire pour faire face à cette situation ? Quelles sont mes ressources ? » ■

## CO-Psy : reprendre le métier, une question d'actualité

Pour les Conseillers d'orientation-psychologues, le renoncement ou le repli peuvent être au rendez-vous : à quoi bon s'évertuer à développer un métier dont le compte apparaît déjà réglé dans de nombreux rapports ! Pourquoi remettre en jeu nos pratiques professionnelles quand elles sont attaquées de toutes parts ? Et pourtant entre abandon et sclérose, il y a une troisième voie : parler métier.

Ainsi **Karine** et **Sylvie**, engagées dans la recherche avec le CNAM, débattent de la place que l'on doit accorder aux évaluations scolaires et des objectifs d'un entretien avec un élève de Terminale, au mois de janvier.

**K** : Dans un entretien, on peut évoquer l'hypothèse des redoublements. Cela reste une possibilité. Le travail sur les vœux, la réflexion sur l'orien-

tation se font sans que l'on sache s'il aura effectivement son bac.

**S** : Oui mais ce n'est pas une donnée que l'on peut intégrer, alors que les bulletins, c'est plus concret. Je suis quand même dans l'idée qu'il faut qu'il réussisse son troisième trimestre. Qu'il bosse un peu au lieu de tout lâcher et dire « de toute façon, la CO-Psy m'a dit ton dossier de DUT, il ne passera jamais, la fac tu n'es pas prêt pour cela ». Je me dis que s'il sort du lycée avec son bac, même si pour être chef d'entreprise, il n'a pas besoin de son bac, ce ne serait quand même pas mal qu'après l'entretien, il soit un peu en cours. Tu ne le vois pas mais là, il peut passer le troisième trimestre très tranquillement.

**K** : Tu es dans l'optique de restaurer une dynamique jusqu'à la fin de l'année, déjà.

Dans cet échange apparaissent des dimensions fondamentales propres à un métier. D'abord la prescription est bien là. Nos pratiques viennent s'adosser aux textes officiels, c'est la dimension impersonnelle du métier. La manière de traiter ce prescrit apparaît dans la dimension personnelle, le style. Quant à la dimension transpersonnelle, elle est dans l'enjeu de l'entretien : pour cet élève de Terminale avec un dossier scolaire faible, quel sens prend l'ouverture du champ des possibles ? Pour un CO-Psy, ce métier, c'est examiner avec l'élève les différentes possibilités de vœux sans en exclure, la possibilité que son dossier soit retenu et la congruence avec son projet personnel. Mais c'est aussi créer une dynamique pour permettre à l'élève de prendre conscience de ses ressources pour envisager au mieux ses projets.

## Les propositions du SNES

## Recrutement et formation

### • Prérecruter et rénover les concours

– Élever le niveau de recrutement des enseignants et des CPE en recourant à de véritables prérecrutements, sur critères scolaires et universitaires, à toutes les étapes du cursus.  
– Maintenir des épreuves à caractère disciplinaire permettant de s'assurer que les candidats

### • Construire la professionnalité

– Construire la professionnalité sur plusieurs années, de la préprofessionnalisation à l'année de stage.  
– Faciliter l'entrée dans le métier : première année de titulaire à demi-service sans augmentation du stage en responsabilité.



## Sur le terrain : retour des collectifs de travail

# Comment se perdre ou comment s'y prendre ?

« **I**l vaut mieux ne pas trop s'appuyer sur ce qui a été fait avant avec les élèves, ou tout au moins, ne pas trop attendre que ça marche. » Voilà une surprise pour Marion, jeune néotitulaire de mathématiques, surprise qui entraîne des inquiétudes : « Du coup, je prépare une heure de cours et j'en ai pour toute la semaine et j'ai la pression du programme. »

Chance pour Marion, c'est dans un groupe de travail qu'elle exprime son problème. Elle peut se tourner vers ses collègues : « Ça fait forcément une pression de ne pas pouvoir faire ce qu'on a prévu. Non ? Comment m'y perdre... Euh... m'y prendre ? »

Ils ne lui répondent pas directement. Mais ils disent qu'il leur arrive de faire face au même dilemme : « On est toujours bloqué par des calculs simples correspondant à des apprentissages anciens et finalement ça prend du temps car il faut toujours réexpliquer » ou, un autre : « On s'aperçoit que le programme, il est quasiment infaisable avec eux si on veut vraiment que tous comprennent correctement. On essaie de faire ce qui est essentiel pour la suite ». Un de ses collègues un peu plus expérimenté affirme ses propres difficultés : « je me suis dit, je préfère qu'ils comprennent ». Ainsi Marion va trouver du répondant à ses



© Photos : Thierry Nectoux

interrogations dans les répliques des uns et des autres. Elle prend alors conscience qu'il s'agit là d'un problème de métier auquel tout enseignant est plus ou moins confronté dans les conditions de travail actuelles. Elle prend aussi conscience que ce travail sur le travail avec quelques pairs plus ou moins expérimentés s'avère être « un bon accompagnement. À peu près le seul travail positif qu'elle ait fait cette année-là avec des collègues », c'est-à-dire, d'une autre façon, un bon moyen d'assurer la transmission du métier entre ceux qui le font. ■

### CPE : un collectif de travail émancipateur

Cette recherche en clinique de l'activité a réuni sept CPE franciliens volontaires autour de deux chercheurs, toutes les cinq semaines, pendant trois ans. Ils ont procédé de manière indirecte (instruction au sosie, confrontation à des séquences d'activité filmées) puis ont retravaillé seuls et en collectif les traces écrites de ces travaux, de telle sorte que chaque production écrite devenait objet de la réflexion du collectif. En rentrant dans le détail extrême du geste professionnel, ils ont pu s'interroger sur le « comment » de l'activité.

Par exemple, au sujet de l'ouverture du collègue : certains ne

voyaient pas comment on pouvait organiser sa journée de travail sans arriver bien avant les élèves et les enseignants. Tous n'ont pas cette pratique et une controverse se développe dans le cadre garanti par les chercheurs. Se dégage l'hypothèse qu'il y a là une manière de tenter de maîtriser l'instant pour compenser l'imprévisibilité intrinsèque au métier de CPE. Ils en viennent alors à considérer ce mode d'organisation comme UNE des possibilités qui s'offrent à eux et s'affirment comme concepteurs de leur métier.

D'autres controverses ont surgi au fil du collectif. Elles concernent

l'usage du carnet de correspondance, la validité d'un motif d'absence, l'entretien avec l'élève et les interruptions qui peuvent le rythmer...

Tout en donnant l'illusion de s'attacher au « comment » et d'éviter le « pourquoi », ce travail enrichit profondément ses participants. Ils y gagnent en capacité d'analyse du réel (les possibles au-delà du réalisé) et en assurance parce que, dans ce cadre, c'est le professionnel qui est l'expert de son métier, y compris face à une hiérarchie trop souvent prescriptive. En cela, ce travail a été ressenti par le collectif comme émancipateur.

« **Maintenant tu sais que tu es légitime dans tes façons de faire** »

Enseigner autrement ? C'est la question dont débattent **Fabrice**, débutant, **Yolande**, très expérimentée, et **Christelle** qui a dix ans d'expérience :

**F.** Ce qui manque dans le discours institutionnel, c'est le contexte. Toute la diversité des outils qu'on nous délivre ! Si l'institution veut qu'on s'y investisse, il faut qu'elle trouve d'autres moyens pour qu'on rentre dans ces outils.

**C.** Moi je ne demande pas de mode d'emploi !

**F.** Ici [dans ce groupe] ce que Yolande me donne ce n'est pas un mode d'emploi. Elle explique comment elle fait et je comprends comment sa mayonnaise prend. Alors je peux essayer de faire prendre ma mayonnaise à moi. Quand on nous propose des outils en stage ou ailleurs, on nous dit : vous faites ça comme ça. Après il y a une zone d'ombre qui est quand même sacrément importante et que personne ne peut éclaircir. C'est là tout le problème !

Pourtant je prends parfois des risques ! Mais je ne prendrais pas ces risques si je n'avais pas participé à ce groupe.

**Denis** et **Guilaine** appartiennent à un autre groupe de travail. Ils s'interrogent sur ce qui a changé, avec l'expérience commune qu'ils viennent de vivre, dans leur rapport à l'innovation. Leur discussion permet de mieux comprendre la prise de risque évoquée par Fabrice.

**G.** Ce qu'on fait entre nous, c'est une appropriation du métier. Ça nous donne la liberté d'essayer des choses, on s'autorise beaucoup plus, on a les clefs pour essayer des choses alors qu'on ne les avait pas avant.

**D.** Je ne crois pas que ce soit seulement une question d'assurance. C'est une question de légitimité car maintenant tu sais que tu es légitime dans tes façons de faire, que tu peux les changer.

## Conditions de travail Métier

### Développer la formation continue

On doit l'inclure dans le temps de travail, et elle doit permettre aux enseignants de se former tout au long de leur carrière.

Elle doit valoriser la dimension conceptrice du métier.

### Abaisser les maxima de services de tous

– Pour mieux tenir compte des différentes tâches constitutives du métier (tutorat, vie de classe...).

– Intégrer dans le service des enseignants les missions de soutien scolaire.

### Limiter les effectifs

– Limiter les effectifs par classes et groupe.

### Faciliter le travail en équipe pour tous

– En créant un forfait horaire géré par les équipes.

### Travailler la question du métier

– En augmentant les connaissances portant sur le métier et les enseignements disciplinaires.

– En favorisant la réflexion collective et en organisant l'analyse critique sur les programmes,

## Entretien

## « Se reconnaître dans son travail »

**Yves Clot** est professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM et directeur du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement.

Il vient de publier aux PUF un ouvrage intitulé *Travail et pouvoir d'agir*.



**L'US : La presse se fait de plus en plus souvent l'écho des questions, ou tout au moins des problèmes du travail. Notamment depuis les cas dramatiques de suicides au travail. Comment expliquez-vous le retour de ce thème ?**

En fait, sur fond d'intérêts sociaux antagoniques, on assiste à la généralisation d'une crise du travail humain. Partout il est de plus en plus difficile pour les professionnels, de tout simplement effectuer leur travail et encore plus de faire du « bon travail » dont on peut être fier.

Cette crise renvoie à la complexification de ce qu'est l'acte de travail. Les mutations des objectifs et missions, des contenus et méthodes, de l'organisation, ont considérablement intensifié le travail et transformé ses composantes, laissant les professionnels en difficulté pour faire face à des situations de travail de plus en plus problématiques. C'est ce qui sous-tend les injonctions répétées des instances dirigeantes à « l'engagement de soi » des professionnels. Car ce sont eux qui, en fin de compte, doivent, en travaillant, assumer les problèmes, inventer des solutions, tenter de faire tenir « malgré tout » des situations parfois difficilement tenables.

Car dans le système de domination dans lequel nous vivons, au lieu que s'instaure un dialogue fructueux entre ceux qui font et ceux qui pilotent, il s'est mis en place, sur une vaste échelle, une conception de type technocratique, aux préoccupations purement gestionnaires, qui impose des règles et normes, en niant le savoir d'expérience de ceux qui travaillent. Du coup l'organisation du travail n'est pas tant un lieu de coopération pour régler les problèmes, qu'un moyen de plier les professionnels à des finalités et des formes d'organisation qui non seulement viennent d'en haut et leur échappent mais les soumettent à des tensions difficilement supportables, car inadaptées à l'accomplissement d'un travail de qualité dans lequel ils se reconnaîtraient.

**L'US : Comment cela se concrétise-t-il dans les relations de travail ?**

On fait davantage appel à la pensée, à l'initiative, là où leaylorisme chassait la pensée, mais cette initiative est à la fois prescrite et proscrite, exigée et interdite. Les travailleurs sont sollicités car ils doivent se débrouiller avec des situations réelles plus équivoques qu'auparavant. Mais ils sont tenus éloignés des objectifs et de leur évaluation. Eux sont évalués toujours plus, mais leur propre évaluation des finalités du travail est le plus souvent refoulée. C'est la généralisation de l'activité empêchée, ravalée. Ceux qui travaillent sont entamés parce qu'ils ne peuvent pas faire, par exemple, un travail de qualité au nom des procédures « Qualité ». Dans les services, l'objet travaillé est encore plus équivoque : c'est l'activité d'autrui, celle de l'utilisateur et du client ; le travail est potentiellement plus engageant.

C'est quelque chose qui est bien avancé dans nombre de domaines et cela s'installe progressivement dans d'autres comme l'Éducation nationale. En témoigne l'action modélisatrice qui



tente de dégager les « bonnes pratiques », de les formaliser, de les imposer. Ainsi en est-il encore des tentatives d'encadrement accru et de mobilisation des professionnels, singulièrement au niveau local, et dans celles d'individualiser les cadres, les modalités du travail, donc sa rémunération.

Les effets sociaux d'une telle orientation sont graves. Cela conduit à des pertes d'efficacité, des gâchis et une difficulté dans la réalisation des missions sociales à assumer. Pour les professionnels eux-mêmes, la tyrannie du court terme, le mépris du réel, la rentabilité immédiate, rongent le plaisir de travailler ; l'intensification gestionnaire devient d'autant plus insupportable, mettant sou-

vent en cause la santé physique ou psychique. On en est à un point tel que nombre de directions d'entreprises ou d'administrations mettent en place une sorte de « coussin compassionnel » sous forme de soutiens psychologiques diversifiés. Elles espèrent pallier ainsi les ravages de l'organisation technocratique du travail, mais surtout convaincre les individus d'entrer dans le cadre prescrit, de s'imputer personnellement les dysfonctionnements du travail et en fin de compte d'accepter l'inacceptable.

**L'US : Dans ce contexte, en quoi votre démarche de « travail sur le travail » avec les professionnels, se démarque-t-elle de ces choix ?**

L'impression qu'on peut avoir est celle d'un rouleau compresseur auquel s'associent certains professionnels dans l'espoir de s'en tirer personnellement. Mais nos travaux prouvent que les professionnels peuvent faire preuve d'étonnantes capacités d'intervention pour « soigner leur métier », quand on engage avec eux – qu'ils engagent entre eux – un vrai « travail sur le travail ». Car c'est bien le travail qu'il faut soigner là où on propose de plus en plus de soigner les personnes. Soigner le travail ne peut se faire que collectivement, entre connaisseurs de ce travail. En recréant, par l'échange, les liens du métier distendus par les injonctions, les réglementations, l'organisation du travail, c'est le tissu de soutien que constitue le métier qui se reconstitue. En analysant les façons de faire de chacun, qui sont, de fait, communes à tous sur des modes personnalisés, on enrichit les ressources de chacun tout en retissant les liens du métier, on relie autrement l'individu et le collectif. Ainsi peut, à certaines conditions, se renouveler le patrimoine professionnel commun. C'est pourquoi la clinique du travail que nous proposons sous le nom de clinique de l'activité vise le développement du pouvoir d'action des professionnels sur leur propre activité dans l'organisation du travail telle qu'elle est, mais contre l'organisation du travail, au-delà de l'organisation du travail actuelle. Sa finalité n'est pas fondamentalement de s'indigner – quoique – mais de permettre une prise en main de leur travail par ceux qui le font, une méthode d'action, pour agir sur le travail et sur son organisation. Pour parvenir à faire autorité sur le travail, étendre le pouvoir d'agir des professionnels face à des pouvoirs trop souvent nécrosés et déréalisés. ■



# S'emparer syndicalement de la démarche

Le SNES a toujours été porteur d'une conception construite des métiers de second degré, métiers complexes, nécessitant une formation de haut niveau tant scientifique que professionnelle, articulée avec les revendications pour un développement et une amélioration du système scolaire.

## Aller voir le travail : une démarche syndicale

Au milieu des années 90, les évolutions fortes vécues par le second degré sous l'effet de la massification rapide, ont fait surgir de nouvelles questions : était-on enseignant et/ou éducateur, y avait-il un ou plusieurs métiers de second degré selon les disciplines ou le lieu d'exercice, que signifiait « travailler en équipe »... ? Pour répondre à ces interrogations et à certaines attaques contre les statuts et l'organisation du travail qui les accompagnaient, il devenait indispensable d'explorer plus avant le métier enseignant pour argumenter plus fortement dans une situation où l'on était pressé de toutes parts (institution, enseignants, parents d'élèves...). D'où le choix du SNES d'aller voir de plus près, en passant par la recherche avec le CNAM sur le travail réel.

## Réinvestir des éléments de réflexion dans les discussions avec le ministère

Aujourd'hui, la tentative de remodeler profondément les métiers de l'éducation est en œuvre au travers de la réforme de la formation des maîtres, du développement du profilage des postes, de la réforme du lycée, de l'individualisation des carrières. Elle vise à imposer une conception d'un métier défini selon des normes techniques « expertes ». Les résultats du travail mené avec le CNAM peuvent être

réinvestis par le SNES pour démonter cette vision simplificatrice proposée par l'institution. Ainsi la complexité de l'activité dans les métiers de l'enseignement, que l'on ne peut réduire à un ensemble d'éléments juxtaposés, apparaît très nettement. On est à mille lieues du discours officiel et médiatique qui alimente les tentatives de réformes.

Les collègues impliqués dans l'expérience ont du mal à s'en détacher, témoignant du réel besoin de ce travail de réflexivité. Sans doute y a-t-il là matière à avancer sur l'exigence d'intégrer dans le service un temps « réflexif » de travail sur le travail. Un autre axe a été expérimenté : le tutorat des stagiaires. Membres d'un même groupe, tuteurs et stagiaires ont ouvert des perspectives intéres-



santes concernant la transmission de l'expérience professionnelle. Les résultats permettent de retravailler autrement la notion « d'accompagnement » proposée dans la réforme de la formation.

## Redonner à tous une parole offensive sur le travail

Enfin, et c'est sans doute l'essentiel, les résultats obtenus confirment la faisabilité et la nécessité de multiplier des dispositifs permettant la mise à jour et en débat de la réalité du travail individuel dans le cadre collectif. Le SNES envisage concrètement de dupliquer des collectifs disciplinaires dans les académies, de démarrer l'expérience des collectifs de professeurs de différentes disciplines, exerçant dans le même établissement. Des stages nationaux et académiques sont organisés dans cette perspective. L'objectif est de redonner à chacun une parole non plus défensive, mais offensive sur leur travail, de libérer le langage (on ne parle plus sur les élèves mais sur son travail) et ainsi de gagner un pouvoir d'action très fort face aux experts de l'institution. ■

## Le travail, parlons-en !

### Retour d'un stage organisé par la FSU Bretagne

Depuis plusieurs années, nous avons acquis la conviction que notre syndicalisme doit intégrer dans sa réflexion et ses pratiques les questions relatives à l'activité réelle de travail des collègues.

C'est un des enseignements que nous tirons des stages organisés par l'observatoire académique des contenus et des pratiques : les collègues y trouvent un espace de débats, de confrontation, de réflexion, libre de tout regard hiérarchique.

Au fil des ans, sans abandonner le travail sur les contenus, nous avons élaboré des programmes autour de problématiques liées à l'évolution des nouveaux publics scolaires, la mise en activité des élèves, la difficulté scolaire, la tenue de la classe, les conduites à risques, l'utilisation des TICE, les nouveaux modes d'évaluation, la notion de compétences... Ce faisant nous répondons à une attente des collègues.

Il faut cependant aller plus loin : pris en tenaille entre les injonctions insti-

tutionnelles et leur conception du métier, les collègues doivent pouvoir disposer des outils nécessaires pour individuellement et collectivement résister et reprendre la main sur leur métier. C'est ainsi que nous allons, par exemple, travailler sur l'évaluation dans la mesure où les critères retenus par les IPR de l'académie visent à forcer la mise en œuvre de groupes de compétences, l'engagement dans l'accompagnement éducatif...

Le stage FSU-Bretagne « le travail parlons-en » a ouvert d'autres perspectives : la démarche de l'autoconfrontation a suscité beaucoup d'intérêt, nous allons tenter l'aventure !

Enfin une meilleure prise en compte du travail devrait aussi nous permettre d'intervenir dans les instances de concertation avec plus de pertinence lors de l'élaboration du Programme académique de performances, du projet académique, et dans les CHS.

Avec le SNES, le métier a du sens ! ■